

**Tomasz Płachecki**  
**Monika Bartosiewicz-Niziołek**

# UWARUNKOWANIA PROCESU EWALUACYJNEGO

## EKSPERTYZA

# Spis treści

Wprowadzenie	_____	<b>3</b>
Proces ewaluacji	_____	<b>4</b>
Uwarunkowania procesu ewaluacyjnego	_____	<b>8</b>
Podsumowanie i rekomendacje	_____	<b>19</b>
Polecana literatura	_____	<b>21</b>

# Wprowadzenie

Ewaluację rozumiemy jako proces, którego celem jest dostarczenie wiedzy na temat przebiegu, uwarunkowań oraz (dotychczasowych lub przewidywanych) efektów polityk publicznych lub innych przedsięwzięć, przydatnej do ich ulepszenia[1]. W tym opracowaniu zajmujemy się ewaluacją przedsięwzięć należących do obszaru polityk publicznych. Niniejsze opracowanie rozpoczynamy od scharakteryzowania poszczególnych etapów ewaluacji i przedstawienia uwarunkowań tego procesu. Inspiracją jest dla nas podejście określane jako ewaluacja oparta na teorii. Zgodnie z tym podejściem, „teoria” oznacza zbiór założeń dotyczących tego, w jaki sposób ewaluowane przedsięwzięcie (np. projekt, program, polityka publiczna) przyniesie oczekiwane efekty, a także jakie uwarunkowania na to wpływają. Ewaluacja oparta na teorii sprzyja zrozumieniu, jakie elementy danego przedsięwzięcia działają we właściwy sposób oraz jakie są jego mankamenty. W niniejszym opracowaniu takie podejście stosujemy wobec ewaluacji: rozpatrujemy ją jako przedsięwzięcie, którego pożądanym efektem są lepsze polityki publiczne.[2].

**Jako uwarunkowania uwzględniamy zasoby trzech rodzajów uczestników procesu ewaluacji: interesariuszy, jednostek zamawiających badania ewaluacyjne oraz wykonujących je ewaluatorów.** Opracowanie dotyczy zatem bezpośrednio ewaluacji zewnętrznej (czyli takiej, która jest zamawiana u zewnętrznego Wykonawcy). Natomiast szereg wniosków dotyczących poszczególnych etapów ewaluacji ma zastosowanie również w odniesieniu do ewaluacji wewnętrznej (czyli prowadzonej przez podmiot, który realizuje przedsięwzięcie objęte ewaluacją).

Następnie objaśniamy zależności pomiędzy poszczególnymi uwarunkowaniami, a kolejnymi etapami ewaluacji, a także pomiędzy różnymi czynnikami wpływającymi na proces ewaluacji. Odnosząc się do poszczególnych zależności wskazujemy problemy, które osłabiają ewaluację w Polsce. Wychodząc od zidentyfikowanych problemów formułujemy kierunkowe rekomendacje.

Czerpiemy z naszych wieloletnich doświadczeń w dziedzinie ewaluacji[3], z dyskusji w gronie ewaluatorów i ewalatorek[4] oraz z publikacji poświęconych kondycji ewaluacji. Nasze wnioski nie opierają się natomiast na wynikach systematycznych badań empirycznych, ani na całościowym przeglądzie literatury i dlatego mają one charakter wstępny, toteż wskazana byłaby ich systematyczna weryfikacja. Proponowane rekomendacje wymagają dyskusji, a w przypadku uznania ich za zasadne – uszczegółowienia i opracowania planu wdrożenia, co wykraczało poza zakres niniejszego opracowania.

[1] Proponowana przez nas definicja, w porównaniu z przyjętą w Wytycznych dotyczących ewaluacji polityki spójności na lata 2021-2027, wydanych przez Ministra Funduszy i Polityki Regionalnej, podkreśla ukierunkowanie ewaluacji na dostarczanie wiedzy przydatnej do ulepszenia interwencji publicznych (według ministerialnych wytycznych ewaluacja to „proces, którego celem jest oszacowanie jakości i wartości procesu oraz efektów wdrażania interwencji publicznych w odniesieniu do jasno sformułowanych kryteriów.” - [https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/110684/wytyczne\\_ewaluacja\\_240822.pdf](https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/110684/wytyczne_ewaluacja_240822.pdf))

[2] Niniejsze opracowanie stanowi przyczynek do metaewaluacji (tj. ewaluacji, której przedmiotem jest ewaluacja).

[3] Wykorzystujemy w szczególności doświadczenia z ewaluacji polityki spójności w Polsce (zasób ten jest szczególnie bogaty ze względu na dużą liczbę przeprowadzonych badań ewaluacyjnych). Sądzymy, że wnioski oparte na tych doświadczeniach okażą się przydatne również dla uczestników ewaluacji dotyczących innych polityk publicznych.

[4] Przede wszystkim EvalCafe, zorganizowanej przez Polskie Towarzystwo Ewaluacyjne 26.10.2022 w ramach projektu Think Tank. Nagranie dyskusji jest dostępne pod linkiem: [https://www.youtube.com/watch?v=fKIVp\\_4PcSw](https://www.youtube.com/watch?v=fKIVp_4PcSw), [dostęp: 12.12.2022]

# Proces ewaluacji

## Etapy procesu ewaluacji

Pożądanym efektem ewaluacji są lepsze polityki publiczne. Proces ewaluacji składa się z pięciu etapów. Omówione poniżej etapy zostały przedstawione na Schemacie 1 w obrębie niebieskiej strzałki, reprezentującej proces ewaluacji.

Pierwszym etapem jest określenie **ZAPOTRZEBOWANIA**, tj. zakresu wiedzy, która ma zostać uzyskana dzięki ewaluacji. Ewaluacja powinna być ukierunkowana praktycznie, to znaczy prowadzić do uzyskania przydatnych wyników. Dlatego przy określaniu zapotrzebowania należy kierować się tym na ile poznanie danego zagadnienia będzie przydatne do ulepszania przedsięwzięcia, którego dotyczy ewaluacja. Niezbędne jest także rozważenie, czy uzyskanie pożądanej wiedzy jest realne w przewidzianym czasie i budżecie. Z perspektywy efektywności ewaluacji ważne jest także uwzględnienie, jaki zasób przydatnej wiedzy jest już dostępny dzięki wcześniejszym badaniom (a zatem nie wymaga ponownego zdobywania). Zapotrzebowanie na zdobycie w procesie ewaluacji określonej wiedzy formułują interesariusze. Szczególną rolę w ich gronie odgrywa podmiot lub podmioty, do których kompetencji należy modyfikowanie ewaluowanego przedsięwzięcia i lub programowanie jego kontynuacji.

Kolejnym etapem jest sporządzenie **KONCEPCJI EWALUACJI**, które rozpoczyna się od określenia przedmiotu, zakresu oraz celów ewaluacji, a także wynikających z nich pytań badawczych oraz kryteriów ewaluacyjnych. Do pytań badawczych dobierane są źródła danych (zastanych i takich, które dopiero trzeba będzie pozyskać) oraz metody i techniki badawcze za pomocą których zostaną pozyskane nowe informacje, a także sposoby doboru osób, które zostaną poproszone o przekazanie informacji lub wyrażenie opinii (w przypadku badań ilościowych prowadzonych na próbach istotna jest nie tylko ich liczebność, lecz także reprezentatywność[5]). Przy doborze metod i technik badawczych ważne jest zapewnienie, że ich zastosowanie pozwoli uwzględnić zróżnicowane perspektywy: podmiotów zaangażowanych w badane przedsięwzięcie oraz grup docelowych, do których było ono skierowane. Opracowanie zestawu metod badawczych, które zostaną wykorzystane w badaniu ewaluacyjnym, wymaga także uwzględnienia zalet i ograniczeń charakterystycznych dla każdej z nich[6]. Zakres badania (określony celami i pytaniami badawczymi) oraz planowany sposób realizacji (źródła danych, metody i próby badawcze) przesądza o czasie i budżecie potrzebnym do jego przeprowadzenia.

[5] Jeżeli nie jest to możliwe, przy interpretacji wyników należy koniecznie uwzględnić brak możliwości uogólniania wyników na całą zbiorowość, z której dana próba została dobrana.

[6] Na przykład przydatności wywiadów jakościowych (indywidualnych i grupowych), zwłaszcza prowadzonych w ramach studiów przypadków, do zrozumienia zależności pomiędzy interwencją i jej kontekstem, natomiast badań ilościowych (obejmujących całą populację lub prowadzonych na reprezentatywnych próbach) do uzyskania wyników dotyczących skali badanych zjawisk oraz ich współwystępowania.

Ustalenie zakresu ewaluacji, zaplanowanie sposobu jej realizacji oraz oszacowanie czasu i budżetu stanowią nie tyle trzy kolejne kroki, co elementy wymagające wzajemnego uzgodnienia. Jeżeli okazuje się, że uzyskanie wiarygodnej odpowiedzi na sformułowane pytania badawcze jest nierealne w założonym okresie i/lub ramach finansowych (budżecie), ważne jest zawężenie zakresu ewaluacji lub zapewnienie dodatkowego czasu na jej przeprowadzenie i/lub dodatkowego finansowania.

Opracowanie narzędzi badawczych (takich jak kwestionariusze do badań ankietowych oraz scenariusze wywiadów jakościowych) następuje po sformułowaniu pytań badawczych i podjęciu decyzji o tym, jakie metody zostaną zastosowane i jakie osoby będą przy ich pomocy badane.

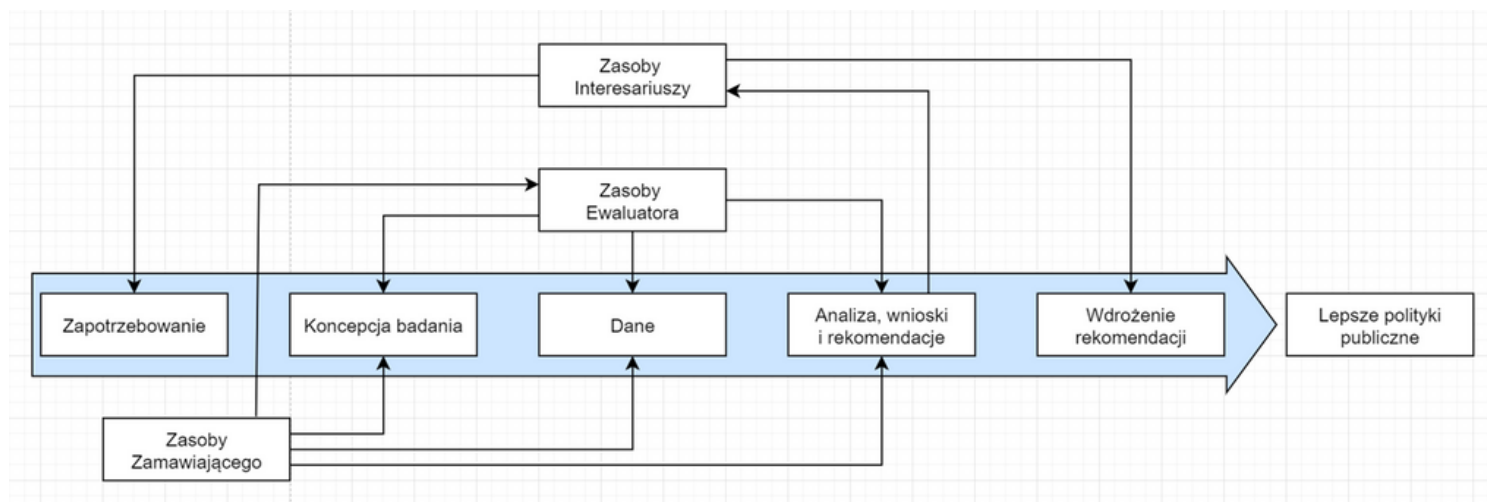
W przypadku ewaluacji zewnętrznej zazwyczaj Zamawiający określa jej cele, kryteria ewaluacyjne, pytania badawcze (lub przynajmniej większość pytań), a także minimalny zakres źródeł danych i metod oraz termin wykonania i szacunkowy budżet. Zadania zewnętrznego Ewaluatora/ki przeważnie obejmują określenie sposobu doboru osób badanych i narzędzi badawczych, sporządzenie szczegółowego harmonogramu, a także ewentualne zaproponowanie dodatkowych pytań badawczych, metod czy źródeł danych. Ewaluator, konkurując przy tym z innymi oferentami ubiegającymi się o zamówienie, określa również kwotę za którą jest gotów przeprowadzić badanie ewaluacyjne.

Realizacja badania polega na gromadzeniu i przetwarzaniu różnorodnych **DANYCH**. Takimi danymi są na przykład zapisy wywiadów jakościowych (indywidualnych, grupowych), odpowiedzi udzielone przez ankietowanych respondentów/ki, dane monitoringowe, dane dotyczące uczestników/czek projektów, dokumenty strategiczne i programowe, akty prawne, publikacje – w tym raporty z wcześniejszych badań.

Kolejnym etapem ewaluacji jest **ANALIZA** zgromadzonych danych, **WNIOSKOWANIE** i formułowanie **REKOMENDACJI**. Analiza i formułowanie częściowych wniosków przeważnie rozpoczyna się jeszcze przed zakończeniem etapu gromadzenia danych. Na przykład informacje z wywiadów jakościowych mogą pomóc w zidentyfikowaniu zagadnień wymagających uwzględnienia w kolejnych wywiadach lub w opracowaniu kwestionariuszy do badań ankietowych. Wstępne wnioski mogą także prowadzić do dalszych, pogłębionych analiz. Zadania w ramach tego etapu należą głównie do Ewaluatora, ale pożądanym jest także udział interesariuszy w dyskusji nad wnioskami oraz w wypracowywaniu rekomendacji oraz czuwanie przez Zamawiającego nad jakością procesu ewaluacyjnego. Przy formułowaniu rekomendacji istotne jest rozważanie także rozwiązań, które wykraczają poza dotychczasowe ramy ewaluowanego przedsięwzięcia (takie ramy stanowią na przykład aktualne przepisy lub zasady wydatkowania funduszy). Z perspektywy ulepszania polityk publicznych to właśnie zmiana ram może mieć fundamentalne znaczenie. Zarazem istotne jest, żeby formułowane rekomendacje były możliwe do wdrożenia. Zalecenie to należy jednak rozumieć jako postulat formułowania rekomendacji odpowiednio konkretnych, precyzyjnych, uwzględniających kontekst danego przedsięwzięcia oraz właściwie zaadresowanych – a nie jako zachętę do rezygnacji z rekomendowanych zmian. Trzeba jednak również wziąć pod uwagę, że potrzebne może być ulepszenie danego przedsięwzięcia (również) w horyzoncie krótszym, niż czas potrzebny na wprowadzenie np. zmian prawnych.

Proces ewaluacji wieńczy **WDROŻENIE REKOMENDACJI**, czyli zrealizowanie zaleceń sformułowanych w wyniku zebranej wiedzy.

## Schemat 1: Elementy i uwarunkowania procesu ewaluacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury

## Uczestnicy ewaluacji

Do kluczowych uczestników procesu ewaluacji zaliczamy:

### 1. Interesariuszy:

- podmioty programujące i prowadzące ewaluowane przedsięwzięcie (np. zespół projektowy, kadra projektu realizująca poszczególne działania), a także partnerzy projektowi i fundatorzy projektu,
- grupy osób na które to przedsięwzięcie (np. projekt, program) ma oddziaływać/wpływać oraz ich otoczenie społeczne (np. rodziny, bliscy),
- inne zainteresowane osobny (np. społeczność lokalna, aktywiści, eksperci/naukowcy zajmujący się zagadnieniami, do których odnosi się ewaluowane przedsięwzięcie, przedstawiciele lokalnych mediów, politycy).

2. Zamawiającego – tj. jednostkę odpowiedzialną za zlecenie ewaluacji i współpracę z Ewaluatorem/ką .

3. Ewaluatora/kę – podmiot realizujący badanie ewaluacyjne.

Funkcje podmiotów programujących i wdrażających interwencję oraz Zamawiających często pełnią różne komórki jednej instytucji.

## Zasoby przeznaczone na ewaluację

W poniższej tabeli przedstawiamy kluczowe zasoby poszczególnych uczestników procesu ewaluacji.

**Tabela 1: Niezbędne zasoby uczestników procesu ewaluacji**

Zasób	Interesariusze	Zamawiający	Ewaluator
kultura ewaluacyjna	+	+	+
wiedza z zakresu prowadzenia badań	-	+	+
wiedza o dziedzinie polityki publicznej w ramach której prowadzone jest ewaluowane przedsięwzięcie	+	+	+
zaangażowane osoby	+	+	+
infrastruktura do realizacji badań (sieć ankietarska, sprzęt, oprogramowanie)	-	-	+
fundusze	-	+	+
czas poświęcony na działania ewaluacyjne	+	+	+

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury

# Uwarunkowania procesu ewaluacyjnego

## Zasoby Zamawiającego

Oferujący swoje usługi Ewaluatorzy/ki różnią się posiadanymi zasobami, takimi jak np. kompetencje (wiedza i umiejętności badawcze/ ewaluacyjne, infrastruktura służąca do realizacji badań, czas przeznaczony na działania ewaluacyjne). Na to, który z Ewaluatorów/ek, i w jakie zasoby wyposażony, zostanie zaangażowany w ewaluację, wpływają kompetencje ewaluacyjne (wiedza i umiejętności w zakresie ewaluacji), a także fundusze i czas, którymi dysponuje Zamawiający.

Kwota, którą Zamawiający może przeznaczyć na przeprowadzenie ewaluacji, przekłada się na budżet badania. Natomiast kompetencje Zamawiającego przekładają się na wybór Ewaluatora/ki poprzez sformułowanie:

- 1) kryteriów ubiegania się o zamówienie,
- 2) kryteriów oceny ofert,
- 3) podstawowej koncepcji badania (do rozwinięcia przez Ewaluatora),
- 4) wymagań dotyczących przygotowania oferty.

Szanse powierzenia badania ewaluacyjnego Ewaluatorowi/ce dysponującego odpowiednim potencjałem minimalizuje kilka ryzyk.

Ad 1) Formułowanie takich kryteriów ubiegania się o zamówienie, które nadmiernie zawężają grono oferentów jest niekorzystne z perspektywy konkurencyjności. Z drugiej strony, należy przeciwdziałać ubieganiu się o zamówienie przez podmioty, które nie byłyby w stanie wykonać go we właściwy sposób. Określając kryteria ubiegania się o zamówienie na przeprowadzenie ewaluacji, Zamawiający - oprócz jej zakresu - powinni brać pod uwagę także liczbę podobnych zamówień wykonanych w okresie, z którego doświadczenie zamierza uwzględnić. Wówczas właściwe może się okazać uwzględnienie doświadczenia z okresu dłuższego niż np. trzyletni, szczególnie gdy obszar, w którym jest realizowane dane przedsięwzięcie jest rzadko poddawany ewaluacji). Warto także rozważyć odzwierciedlenie poszczególnych oczekiwań wobec Wykonawcy w oddzielnych wymogach, zamiast w jednym - trudniejszym przez to do spełnienia[7].

Ad 2) Zbyt mały udział merytorycznych kryteriów oceny ofert - tj. kryteriów premiujących doprecyzowanie zakresu ewaluacji zgodnie z jej celami (np. poprzez zaproponowanie dodatkowych pytań badawczych) oraz trafne propozycje metodologiczne. Wprawdzie coraz rzadziej zdarzają się zamówienia, w których cena przeważa nad innymi kryteriami, ale powtarzają się przypadki znacznego udziału kryteriów pozamerytorycznych. Część z tych kryteriów:

- bezpośrednio przekłada się na cenę (np. liczba ankiet),
- ma niewielkie znaczenie z perspektywy przydatności ewaluacji (np. skrócenie czasu realizacji badania w sytuacji, gdy nie jest to istotne z perspektywy wdrażania ewaluowanego przedsięwzięcia),
- nie różnicuje składanych ofert, ponieważ są na tyle łatwe do spełnienia, że wszyscy oferenci uzyskują maksymalną liczbę punktów (np. opisanie ryzyk lub zaproponowanie kilku rodzajów wizualizacji danych)

[7] Na przykład w sytuacji, gdy Zamawiający chce zapewnić, że oferenci będą dysponowali:

- 1) odpowiednią wiedzą z dziedziny, której dotyczy objęta badaniem interwencja oraz
- 2) zapleczem realizacyjnym potrzebnym do przeprowadzenia badań ankietowych, lepszym rozwiązaniem może być wymaganie od oferentów spełnienie dwóch warunków, określonych jako:
  - 1) przeprowadzenie badania dotyczącego danej dziedziny
  - 2) zrealizowania badania ankietowego na próbie określonej wielkości - niż warunku sformułowanego jako zrealizowanie badania dotyczącego danej dziedziny z wykorzystaniem badania ankietowego na próbie określonej wielkości.



Przy formułowaniu kryteriów oceny ofert ważne jest zapewnienie przeważającego udziału kryteriów premiujących wkład Wykonawcy w sformułowanie koncepcji badania (już na etapie składania oferty) oraz świadczących o tym, że dysponuje on odpowiednią wiedzą na temat ewaluacji oraz dziedziny w której prowadzone jest dane przedsięwzięcie. Tego rodzaju kryteria często premiują formułowanie dodatkowych pytań badawczych, służących pełniejszej realizacji celów ewaluacji oraz trafny dobór metod badawczych, źródeł danych i osób badanych.

Ad 3) Powtarzające się mankamenty koncepcji badań (w zakresie, w jakim koncepcje te są opracowywane przez Zamawiających) przedstawiamy w kolejnym rozdziale. Tutaj natomiast pragniemy zwrócić uwagę, że niska jakość takich koncepcji rzutuje negatywnie na proces ewaluacji również w ten sposób, że może zniechęcić do ubiegania się o zamówienie przez Ewaluatorów/ki z odpowiednim potencjałem.

Ad 4) W zakresie wymagań dotyczących przygotowania oferty problemami są:

- zbyt krótki termin złożenia, zmniejszający szanse przygotowania wartościowych merytorycznie ofert,
- wymaganie zawarcia w ofertach elementów, których opracowanie jest pracochłonne, a zarazem mało przydatne do oceny potencjału Wykonawcy (na przykład uzasadnianie przypisywania do pytań badawczych metod zaliczonych przez Zamawiającego do minimalnych wymogów metodologicznych czy opracowanie narzędzi badawczych).

Obie okoliczności zmniejszają szanse złożenia oferty przez Ewaluatorów/ki dysponujących zasobami, które przełożą się na wysoką jakość ewaluacji i jej efekty.

Termin złożenia oferty nie powinien być krótszy niż 2-3 tygodnie od momentu ogłoszenia zamówienia. Przy bardziej skomplikowanych ewaluacjach wskazane jest wydłużenie tego terminu.

Zamawiający przekłada potrzeby informacyjne Interesariuszy na koncepcję ewaluacji (zazwyczaj rozwijaną następnie przez Ewaluatora/kę). Podstawowa koncepcja obejmuje cele ewaluacji, kryteria ewaluacyjne i pytania badawcze, zestaw metod, których zastosowanie będzie obligatoryjne (tzw. minimum metodologiczne) wraz ze wskazaniem różnych grup osób badanych oraz źródeł danych. Elementem koncepcji ewaluacji jest także jej harmonogram.

Do powtarzających się mankamentów koncepcji ewaluacji, formułowanych przez Zamawiających, należą:

1) zbyt szeroki zakres ewaluacji (zbyt duża liczba pytań badawczych) w stosunku do:  
a) faktycznych potrzeb związanych z dążeniem do ulepszania ewaluowanego przedsięwzięcia,

b) budżetu i czasu, które mogą zostać przeznaczone na przeprowadzenie ewaluacji.

2) zbyt krótki czas przewidziany na przeprowadzenie ewaluacji lub niektórych jej etapów (np. na sporządzenie raportu metodologicznego, czyli szczegółowej koncepcji badania),

3) niepełne lub nieprecyzyjne odzwierciedlenie potrzeb informacyjnych, których zaspokojenia oczekuje Zamawiający, w opisie ewaluacji (jej celach, kryteriach i pytaniach badawczych),

4) niedopasowanie zakresu badania do etapu wdrażania ewaluowanego przedsięwzięcia (np. włączanie pytań badawczych dotyczących efektów w zakres ewaluacji prowadzonej na wczesnym etapie projektu/programu lub jej realizacja w momencie, gdy jest już zbyt późno na wykorzystanie wyników ewaluacji do zaplanowania kolejnego etapu danej inicjatywy),

5) niedopasowanie momentu rozpoczęcia ewaluacji (podpisania umowy z Ewaluatorem/ką) oraz jej harmonogramu do kalendarza (np. badania w obszarze edukacji, których realizacja przypada na okres wakacji, czy badania dotyczące odnowy przestrzeni publicznych prowadzone zimą),

6) włączenie w zakres badania pytań lub kryteriów ewaluacyjnych, których – biorąc pod uwagę zakres dostępnych i możliwych do uzyskania danych – nie da się rzetelnie uwzględnić w procesie ewaluacji (szczególnie często problem ten dotyczy kryterium efektywności, czyli stosunku uzyskanych efektów do poniesionych nakładów),

7) włączenie w zakres minimum metodologicznego lub wpisanie na listę metod lub analizowanych dokumentów, których uwzględnienie będzie nieefektywne lub wręcz nieprzydatne z perspektywy zakresu ewaluacji (np. wymaganie przeprowadzenia indywidualnych wywiadów jakościowych z osobami niezorientowanymi w przebiegu ewaluowanego przedsięwzięcia, wymaganie przeanalizowania setek wniosków o dofinansowanie – zamiast wylosowanej spośród nich próby).

Wskazane mankamenty nie tylko zmniejszają szanse złożenia oferty przez Ewaluatora/kę dysponującego odpowiednimi zasobami (o czym wspominaliśmy w poprzednim rozdziale), ale na dalszym etapie obniżają jakość i przydatność badania ewaluacyjnego.

W przypadku wielu inicjatyw (projektów, programów) część danych powinna być zbierana na bieżąco, w trakcie ich trwania. Dotyczy to w szczególności danych monitoringowych, obrazujących przebieg wdrażanego przedsięwzięcia, danych dotyczących początkowej sytuacji podmiotów lub osób nim objętych (np. początkowego poziomu ich kompetencji, które mają być doskonalone) oraz udzielonego wsparcia, a także dane kontaktowe, wraz ze zgodami na ich wykorzystanie w ramach badania. Dodatkowo warto rozważyć zasadność i możliwości gromadzenia danych osób nieobjętych ewaluowanym wsparciem, jako przyszłej grupy kontrolnej, która może stanowić odniesienie przy szacowaniu zmian powstałych w efekcie realizacji badanego przedsięwzięcia.

Zapewnienie takich danych wymaga udziału instytucji wdrażających ewaluowane przedsięwzięcie. Udział Zamawiającego polega na zapewnieniu, że dane są gromadzone w przeznaczonych do tego systemach oraz na ewentualnym zaprojektowaniu, wdrożeniu i utrzymywaniu tych systemów[1]. Systemy danych składają się z procedur i rozwiązań technicznych zapewniających systematyczne gromadzenie informacji przydatnych w procesie ewaluacji, w formie sprzyjającej ich wykorzystaniu. Zasobami Zamawiającego, których zaangażowanie jest konieczne, są wiedza i zasoby kadrowe, jak również infrastruktura.

Głównymi mankamentami zbiorów danych, zgromadzonych przed rozpoczęciem ewaluacji są:

- 1) brak dostatecznie szczegółowych informacji na temat początkowej sytuacji osób (lub innych podmiotów) objętych wsparciem,
- 2) brak dostatecznie szczegółowych informacji na temat wsparcia udzielonego poszczególnym osobom (lub innym podmiotom),
- 3) błędy w danych kontaktowych.

Diagnoza sytuacji, w jakiej osoby należące do grupy docelowej znajdują się po zakończeniu ewaluowanego przedsięwzięcia, nie wystarczy do oceny jego efektów. Niezbędne są również informacje o ich początkowej sytuacji (czyli także “na wejściu” tj. przed rozpoczęciem projektu/programu, a nie tylko “na wyjściu”). W przeciwnym razie łatwo przeszacować efekty osiągnięte w przypadku osób, których początkowa sytuacja była relatywnie dobra, natomiast nie doszacować ewentualnej poprawy w przypadku tych, które przed otrzymaniem wsparcia doświadczały najpoważniejszych problemów. Z kolei brak szczegółowych informacji na temat udzielonego wsparcia (zarówno jego rodzaju, jak i wymiaru) uniemożliwia porównanie skuteczności różnych jego wariantów. Błędy w danych kontaktowych uniemożliwiają natomiast zwrócenie się do osób objętych wsparciem z prośbą o udział w badaniu.

Zaangażowanie Zamawiającego oraz jego wiedzy, w analizę danych, wnioskowanie i formułowanie rekomendacji obejmuje:

- 1) zapoznanie się z pracą Ewaluatora, polegającą na wykonywaniu ww. czynności,
- 2) zgłaszanie sugestii lub uwag oraz ewentualnych wskazówek,
- 3) wspieranie (facylitowanie) dyskusji nad wnioskami i rekomendacjami, z udziałem Interesariuszy - tak, żeby przebiegała ona w efektywny sposób.

Najpoważniejszym mankamentem jest ograniczanie zaangażowania Zamawiających do formalnej weryfikacji czy zagadnienia przedstawione w raporcie są zgodne z listą pytań badawczych. Nie jest możliwe uzyskanie ewaluacji wysokiej jakości bez bezpośredniego zaangażowania się Zamawiającego w ten proces. Nawet gdy jego rola sprowadza się do przekazywania uwag Interesariuszy i udziału w dyskusji nad sformułowanymi przez Ewaluatora/kę wnioskami oraz rekomendacjami, takie zaangażowanie może być również niewystarczające. Zamawiający powinni aktywnie wspierać cały proces ewaluacji, począwszy od angażowania różnych Interesariuszy, poprzez wspieranie Ewaluatora/ki w gromadzeniu danych oraz podejmowanie działań służących wdrażaniu sformułowanych zaleceń.

Pełnienie przez Zamawiających bardziej aktywnej roli w tym procesie jest korzystne szczególnie w sytuacji, gdy adresaci rekomendacji podważają ich zasadność. Aktywne zaangażowanie Zamawiającego i wykorzystanie jego wiedzy (dotyczącej metod badawczych oraz danej dziedziny polityki publicznej) mogłoby zmniejszyć ryzyko rezygnowania z rekomendacji dobrze uzasadnionych i adekwatnych, natomiast kwestionowanych ze względu na pracochłonność ich wdrożenia.



# Zasoby Ewaluatora/ki

Przy tworzeniu koncepcji ewaluacji możliwy jest różny podział zadań pomiędzy Zamawiającym a Ewaluatorem/ką. Ten ostatni prawie zawsze odpowiada za opracowanie narzędzi badawczych, dobór prób oraz opracowanie szczegółowego harmonogramu ewaluacji, a często również ma możliwość zaproponowania dodatkowych pytań, kryteriów i metod badawczych. Zasobem bezpośrednio zaangażowanym przez Ewaluatora/kę na tym etapie współpracy jest wiedza z zakresu prowadzenia badań ewaluacyjnych oraz dotycząca danej dziedziny polityk publicznych. Na tworzoną przez Ewaluatora/kę część koncepcji ewaluacji wpływają także zasoby, w tym zwłaszcza infrastruktura do realizacji badań, –którą dysponuje.

Swój wkład w koncepcję ewaluacji Wykonawca wnosi zazwyczaj w postaci oferty (zachętą do tego jest premiowanie przez Zamawiającego wkładu koncepcyjnego przy ocenie ofert), a następnie w raporcie metodologicznym (jeżeli jego sporządzenie jest zakładane w ramach danego badania). Warto jednak przewidzieć także modyfikowanie koncepcji ewaluacji, w tym narzędzi badawczych w trakcie postępów w realizacji badania na podstawie zdobywanej w jego trakcie wiedzy (na przykład opracowanie ostatecznej wersji kwestionariuszy ankiet z uwzględnieniem informacji uzyskanych w wywiadach jakościowych oraz w efekcie przeprowadzonego pilotażu, czyli próbnego sondażu na małej próbie, który ma na celu przetestowanie narzędzi ilościowych).

Najistotniejszymi mankamentami koncepcji ewaluacji tworzonych przez wykonawców badań ewaluacyjnych są:

- niewystarczające dopasowanie koncepcji ewaluacji do specyfiki konkretnego badania (powielanie wcześniejszych koncepcji),
- nieuwzględnianie wniosków z wcześniejszych badań, zwłaszcza prowadzonych przez innych Ewaluatorów/ki – podczas gdy warto byłoby je wykorzystać jako źródło wiedzy na temat ewaluowanego przedsięwzięcia, a także czerpać inspirację oraz wyciągnąć wnioski z ewentualnych niepowodzeń,
- proponowanie metod lub sposobów doboru badanych, które nie zapewniają uzyskania wiarygodnych wyników[8], są natomiast łatwiejsze do zastosowania lub mniej kosztowne (np. dystrybucja ankiety polegająca na umieszczeniu jej na ogólnodostępnej stronie internetowej zamiast badania z udziałem ankietowanych na odpowiednio dobranej,
- kopiowanie pytań badawczych w narzędziach i/lub adresowanie ich do nieodpowiednich osób badanych (na przykład oczekiwanie od poszczególnych respondentów/ek, że wypowiedzą się w imieniu innych podmiotów – zamiast zapytania każdej z tych osób o jej własną opinię w danej sprawie),
- przeładowanie narzędzi badawczych, które są zbyt obszerne i/lub sformułowane w sposób niezrozumiały dla osób badanych – problem ten występuje zwłaszcza jeżeli autorzy narzędzi nie mają bezpośredniego kontaktu z badanymi (np. w sytuacji, gdy badanie jest realizowane przez ankietowanych/ki oraz gdy sondaże nie są poprzedzane pilotażem narzędzi badawczych).

[8] W zakresie pytań badawczych, do których została przypisana dana metoda i próba badawcza.

Wskazane powyżej mankamenty stwarzają ryzyko powstania luk w zdobytej w ramach ewaluacji wiedzy, a także uzyskania wyników, które nie będą miarodajne.

Istotną częścią zasobu danych wykorzystywanych w ewaluacji są dane zastane, czyli wszelkie informacje, które zostały zebrane już wcześniej np. w ramach poprzednich badań oraz w ramach monitoringu. Jednak zazwyczaj kluczowe znaczenie mają dane gromadzone w procesie ewaluacji przez zakontraktowanego Ewaluatora/kę. Na jakość pozyskanych danych wpływa wiedza i umiejętności Ewaluatora/ki z zakresu prowadzenia badań ewaluacyjnych oraz infrastruktura potrzebna do ich realizacji.

Ponadto istotna jest chęć osób badanych do udziału w ewaluacji: przekazywania istotnych informacji i otwartego wyrażania własnych opinii. Ma na nią wpływ m.in. ich przekonanie o istotności ewaluacji (w czym pomocny jest list polecający wystosowany przez Zamawiającego), zapewnienie anonimowości i poufności przekazanych informacji, a także pozytywne doświadczenia z udziału we wcześniejszych badaniach (związane z poczuciem, że zadawane im pytania były sensowne, a wyniki ewaluacji zostały wykorzystane w właściwy sposób, tj. pomogły udoskonalić ewaluowane przedsięwzięcia). Oprócz wad narzędzi badawczych (wspomnianych we wcześniejszym rozdziale), jakość zbieranych danych obniżają błędy popełniane przez badaczy tj. moderatorów/ki (osoby prowadzące wywiady jakościowe) i ankieterów/ki. W przypadku wywiadów jakościowych kluczowe znaczenie ma pogłębianie wątków pojawiających się w trakcie wywiadu, które są istotne z perspektywy celu i zakresu ewaluacji. Moderatorzy bez wystarczającego doświadczenia i orientacji w zakresie tematycznym badania zazwyczaj nie są w stanie tego zapewnić, ponieważ nie są partnerami w rozmowie z osobami badanymi. Prowadzenie wywiadów kwestionariuszowych (podczas sondaży) jest sytuacją bardziej standardową, jednak wyróżnia się szereg błędów ankieterskich, które obniżają jakość gromadzonych danych (np. nieodczytywanie pytań i odpowiedzi do wyboru w pełnym brzmieniu, mimowolne sugerowanie odpowiedzi).

Na jakość procesu zbierania danych wpływają bezpośrednio warunki pracy moderatorów/ek i ankieterów/ek, ich szkolenie oraz dostarczanie informacji zwrotnej dotyczącej prowadzonych badań. Na te uwarunkowania wpływa z kolei sposób funkcjonowania podmiotu prowadzącego ewaluację oraz budżet i czas przewidziane na realizację ewaluacji.

Wiedza Ewaluatora/ki w zakresie prowadzenia badań oraz dotycząca danej dziedziny polityki publicznej mają kluczowy wpływ na jakość analizy danych oraz na formułowanie wniosków i rekomendacji. Zapewnienie odpowiedniej wiedzy dziedzinowej wymaga specjalizacji Ewaluatora/ki w obszarze danej polityki publicznej lub włączanie do współpracy dodatkowych ekspertów/ek już na etapie tworzenia koncepcji ewaluacji. Powtarzającymi się mankamentami w obszarze analizy danych oraz formułowania wniosków i rekomendacji są:

1) wnioskowanie bez wystarczającego oparcia w zebranych danych (na przykład nadawanie nadmiernego znaczenia jednostkowym przypadkom lub wynikom badań ankietowych przeprowadzanych na mało licznych i/lub niereprezentatywnych próbach),

2) ograniczanie się do relacjonowania lub parafrazowania zebranych informacji bez próby ich interpretowania – podczas gdy powinny one stanowić (obok innych danych) jedynie przesłanki do formułowania wniosków i rekomendacji wyciąganie błędnych wniosków na temat efektów ewaluowanych przedsięwzięć z powodu nieuwzględnienia ich kontekstu (innych czynników wpływających na sytuację podmiotów objętych danym projektem/programem),

3) niska przydatność wniosków i rekomendacji wynikająca z:

a) powierzchowności przeprowadzonej analizy,

b) braku triangulacji na etapie analizy danych (niełączenia danych jakościowych z ilościowymi, ale traktowanie ich jak niepowiązanych ze sobą informacji),

c) niewystarczającego zakresu pozyskanych danych,

d) założenia, że bardziej krytyczne wnioski lub konkretniejsze rekomendacje zostałyby źle przyjęte przez Zamawiającego.

Zasadniczą przyczyną omówionych powyżej mankamentów jest deficyt mechanizmów premiujących wysoką jakość pracy Ewaluatorów/ek. Takie mechanizmy powinny wzmacniać pozycję Wykonawców oferujących usługi ewaluacyjne wysokiej jakości oraz marginalizować tych, którzy zwiększają własny zysk kosztem jakości prowadzonych badań.

Na taką sytuację wpływają różne czynniki:

1) znaczna część puli zamówień publicznych na badania ewaluacyjne stanowią postępowania ogłaszane przez Zamawiających, którzy nie mają wystarczających zasobów (kadrowych, finansowych, czasowych) lub są w niedostatecznym stopniu zainteresowani jakością zlecanych ewaluacji,

2) brakuje płaszczyzny (analogicznej do obiegu prac naukowych), w której uczestnicy procesu ewaluacyjnego odnosiliby się do działań innych h) Ewaluatorów/ek, m.in. poprzez recenzowanie raportów ewaluacyjnych,

3) niedostateczna gratyfikacja pozafinansowa, np. w postaci uznania dla wykonanej przez Ewaluatora/kę pracy lub poczucia, że przyniosła ona pożytek Zamawiającemu m.in. ze względu na wspomniany brak obiegu badań ewaluacyjnych oraz często niewielkie przełożenie wyników ewaluacji (sformułowanych wniosków i rekomendacji na zmiany w zakresie ewaluowanych przedsięwzięć czy polityk publicznych).

Przewyciężanie tych problemów powinno obejmować formułowanie i promowanie standardów prowadzenia oraz zamawiania badań ewaluacyjnych, a także tworzenie obiegu badań ewaluacyjnych poprzez rozwój czasopism poświęconych problematyce ewaluacji oraz organizowanie spotkań, seminariów i konferencji w tym zakresie.



# Zasoby i grono Interesariuszy

Bardzo istotne jest, by w proces ewaluacyjny zostali włączeni właściwi Interesariusze, tj. grupy osób czy reprezentanci/ki podmiotów, które są powiązane z ewaluowanym przedsięwzięciem i są zainteresowane jego ewaluacją. Mogą to być np. osoby tworzące zespół zarządzający i wrażliwy ewaluowane przedsięwzięcie, partnerzy danego projektu/programu, jego odbiorcy, ich otoczenie społeczne (rodzina, bliscy), sponsorzy/grantodawcy, osoby zlecające ewaluację, a także eksperci i naukowcy zajmujący się obszarem tematycznym, którego dotyczy badana inicjatywa. Grupa ta w dużej mierze pokrywa się z odbiorcami wyników ewaluacji, do których możemy także zaliczyć lokalne, regionalne bądź ogólnopolskie media (w zależności od zasięgu ewaluowanego przedsięwzięcia), polityków (np. radnych, parlamentarzystów działających na rzecz danej polityki publicznej), jak również społeczność lokalną, w tym aktywistów. Odbiorcy ewaluacji będą zainteresowani jej wynikami np. w postaci streszczenia raportu (broszur informacyjnych, folderów, infografik, filmów, artykułów w prasie czy prezentacji multimedialnych wyświetlanych podczas różnych spotkań, konferencji). Dlatego ważne jest, by wyniki ewaluacji zostały im zaprezentowane w przystępnej formie. Osoby te niekoniecznie będą chciały zapoznać się z treścią obszernego raportu, więc należy im zaprezentować kluczowe wnioski i rekomendacje. Informacje te mogą być również udostępniane (także wraz z całością raportu ewaluacyjnego) np. na stronie ewaluowanego przedsięwzięcia bądź stronie podmiotu, który zlecił ewaluację. Natomiast pozostali interesariusze powinni być włączeni w jej proces od samego początku, aby mogli współdecydować o celach ewaluacji oraz sformułowanych pytaniach i kryteriach ewaluacyjnych, a także osobach, które będą udzielać informacji (np. w ramach wywiadów, sondaży, obserwacji, panelu ekspertów/ek). Włączenie interesariuszy w proces tworzenia koncepcji ewaluacji pomaga również uzyskać ich wsparcie na etapie gromadzenia danych, czyli prowadzenia badania ewaluacyjnego, co może mieć kluczowe znaczenie dla pozyskania właściwych rozmówców/czyń i respondentów/ek. Interesariusze mogą też zachęcać osoby badane do udzielania informacji na temat ewaluowanego przedsięwzięcia, dzięki czemu gromadzone dane są pełniejsze[9].

Ponadto Interesariusze pełnią ważną rolę na końcowym etapie analizy danych, jak również wnioskowania i sformułowania rekomendacji. Podczas analizy danych mogą korygować interpretacje zebranych przez Ewaluatora/kę wyników, które powinny być osadzone w szerszym kontekście, tj. odniesione do wiedzy z danej dziedziny, w której ekspertem niekoniecznie jest osoba prowadząca ewaluację. Interesariusze mogą też czuwać nad procesem sformułowania wniosków z badań i są wręcz niezbędni przy tworzeniu rekomendacji, które powinny być precyzyjne (konkretne), realistyczne (wykonalne) i przydatne. Różni Interesariusze będą też najlepiej zorientowani (często znacznie lepiej od Ewaluatora/ki) w zakresie adresatów/ek i terminów wdrożenia poszczególnych rekomendacji (czyli wskazaniu kto i kiedy powinien się zająć ich realizacją).

[9] Jest to szczególnie istotne z punktu widzenia responsywności, czyli stopy zwrotu wypełnionych ankiet, ponieważ np. 50% ich zwrotność nie pozwala wyciągnąć wiarygodnych wniosków (nie wiemy, jakie opinie ma pozostała połowa osób badanych).

Warto podkreślić, że rola Interesariuszy w procesie ewaluacji jest nie do przecenienia na różnych etapach tego procesu, więc warto angażować ich w poszczególne działania ewaluacyjne od samego początku. Osoby te mogą być również cennym wsparciem dla Zamawiającego poprzez odciążenie go w niektórych działaniach ewaluacyjnych. Aby jednak było to możliwe, Interesariusze nierzadko wymagają wcześniejszego krótkiego przeszkolenia w zakresie ewaluacji w celu lepszego zrozumienia czemu ona służy i na czym polega oraz jakie mogą odnieść z niej korzyści (mogą być one różne dla różnych Interesariuszy). Poza tym należy zwrócić szczególną uwagę na obecność w tym gronie reprezentantów/ek grup zmarginalizowanych, które stosunkowo rzadko są zapraszane do “ewaluacyjnego stołu”, a przez to dodatkowo wykluczane. Uwzględnianie ich punktu widzenia nie tylko na etapie zbierania danych, ale także tworzenia koncepcji ewaluacji jest szczególnie istotne w przypadku gdy ewaluowane przedsięwzięcie jest kierowane właśnie do tych osób. Powinniśmy wówczas kierować się zasadą “nic o nich bez nich”, ponieważ bez obecności przedstawicieli/ek odbiorców nie jest możliwe przygotowanie projektu/programu, który będzie ściśle odpowiadał na ich potrzeby, ani przeprowadzenie ewaluacji, która będzie miała partycypacyjny, uspołeczniony charakter. Włączając w proces ewaluacyjny osoby reprezentujące odbiorów danej inicjatywy musimy pamiętać o dostosowaniu środków przekazu oraz sposobu komunikacji tj. używaniu języka, który będzie zrozumiały dla danej grupy, czyli np. pozbawiony tzw. slangu projektowego. O zrozumiałość przekazu należy także zadbać na etapie raportowania poprzez dostosowanie formy i języka raportu z ewaluacji do potrzeb różnych Interesariuszy, ponieważ nie każdy z nich będzie gotowy do zapoznawania się z obszernym dokumentem napisanym hermetycznym, trudnym w odbiorze językiem. W takiej sytuacji lepiej posłużyć się bardziej dostępnymi formami raportowania, jak np. prezentacja multimedialna, tabela wniosków i rekomendacji, folder, ulotka, film, infografika czy wywiad w lokalnej prasie, radiu, telewizji. Należy pamiętać o tym, że poszczególni Interesariusze mogą mieć różne potrzeby ewaluacyjne w zakresie informacji, które mają być zebrane w procesie ewaluacji, a także formy raportu, w którym zostaną one podsumowane.

Możliwość zaangażowania w proces ewaluacyjny własnych zasobów (kadrowych, czasowych, organizacyjnych, technicznych) przez poszczególnych Interesariuszy powinna zostać przeanalizowana jeszcze przed rozpoczęciem ewaluacji. Niektórzy Interesariusze mogą np. dysponować pomieszczeniami, w których będą prowadzone wywiady indywidualne i grupowe, a także warsztaty i inne spotkania realizowane w ramach ewaluacji. Interesariusze mogą też wspierać ten proces poprzez wydrukowanie, dystrybucję i zebranie papierowych ankiet (w przypadku ewaluacji wewnętrznej lub autoewaluacji), motywowanie osoby badane do udziału w badaniu, przekazanie ich danych kontaktowych czy różnych dokumentów istotnych dla procesu ewaluacji.

Ważne jest przy tym określenie nie tylko poziomu zaangażowania Interesariuszy w ewaluację, ale także ich możliwości czasowych oraz kadrowych. Bez znajomości ilości osób i czasu, który dany Interesariusz będzie w stanie zaangażować w proces ewaluacji, trudno jest go dobrze zaplanować i sprawnie przeprowadzić. Trudnością, o której należy pamiętać przy prowadzeniu ewaluacji partycypacyjnej, jest potrzeba poświęcenia przez przedstawicieli/ki danego Interesariusza wystarczającej ilości czasu na włączenie się w proces ewaluacyjny, toteż warto jest w jego trakcie odciążyć te osoby z części dotychczasowych obowiązków.



Jedną z zachęt do wspierania działań ewaluacyjnych przez Interesariuszy może być publiczne uznanie ich wkładu oraz uzyskanie przewagi konkurencyjnej nad projektami/programami, które nie są ewaluowane i rozwijane czy doskonalone. Należy podkreślić, że skłonność Interesariuszy do angażowania się w proces ewaluacyjny może w dużym stopniu zależeć od tego czy będą oni przekonani, że wyniki ewaluacji przyczynią się do wprowadzenia pożądaných zmian - modyfikacji czy rezygnacji z działań nie przynoszących spodziewanych efektów oraz kontynuowania czynności, które zaowocują największą ilością korzyści.

Jak wspomniano powyżej, zaangażowanie Interesariuszy nie ogranicza się do współtworzenia koncepcji ewaluacji (np. w odniesieniu do formułowania jej celów, pytań i kryteriów ewaluacyjnych), ale w istotny sposób wspomaga etap realizacji badania (gromadzenia danych), jak również formułowania wiarygodnych wniosków oraz trafnych i użytecznych rekomendacji.

Spotkanie w gronie Interesariuszy na etapie wyciągania wniosków i tworzenia adekwatnych do nich zaleceń powinno być standardem w procesie ewaluacyjnym. Ewaluator/ka, pomimo posiadania wiedzy dziedzinowej, może nie być tak dobrze zorientowany/a w realiach funkcjonowania pomiotu realizującego ewaluowane przedsięwzięcie jak jego Interesariusze. W związku z tym należy ich zaangażować w walidację oraz interpretację zebranych wyników oraz formułowanie na ich bazie adekwatnych rekomendacji. Takie działanie zapobiega np. ryzyku tworzenia zaleceń, które będą mało użyteczne, niemożliwe do wdrożenia ze względu na ograniczenia prawne, organizacyjne czy techniczne, a także niewłaściwie zaadresowane czy posiadające nieodpowiedni termin realizacji. Wszystkie rekomendacje muszą być uzgodnione z Interesariuszami pod względem treści, adresata i terminu wykonania. W przeciwnym razie prawdopodobieństwo wdrożenia zaleceń będzie niskie, a Interesariusze mogą odnieść wrażenie, że pewne rozwiązania proponowane w formie rekomendacji są im narzucane bez wcześniejszych uzgodnień.

Uczestnictwo Interesariuszy w działaniach ewaluacyjnych wzbogaca również ich zasoby w aspekcie kultury ewaluacyjnej, postaw i wartości, a także wiedzy i umiejętności, które zdobywają w tym procesie. Z drugiej strony zyskuje on na uspołecznieniu, zwrotnie wzmacniając rolę, pozycję oraz siłę sprawczą (empowerment) poszczególnych Interesariuszy. Osoby te uczą się, że mają wpływ na podejmowane w ewaluowanym przedsięwzięciu zmiany, co może je zachęcać do ponownego angażowania się w ewaluację, a także inne działania, mające na celu wsparcie realizowanego projektu czy programu, co może stanowić wartość dodaną procesowi ewaluacyjnemu.

Konsultowanie rekomendacji z Interesariuszami istotnie zwiększa szanse na zaangażowanie tych osób także w proces wdrażania uzgodnionych zaleceń. W tej sytuacji Interesariusze będą bardziej zmotywowani do wprowadzania ustalonych zmian - jako ich współdecydenci. Przedstawiciele/ki Interesariuszy mogą się wręcz czuć zobligowani do wdrażania zaleceń, które zostały uzgodnione w szerszym gronie. Warto jednak, by Interesariusze czuli się "współwłaścicielami" całego procesu ewaluacji, a nie byli angażowani jedynie na ostatnim etapie, nie mając możliwości wniesienia do niej także własnych celów, pytań badawczych czy kryteriów ewaluacyjnych. Należy przy tym przypomnieć, że wymaga to uprzedniego przygotowania Interesariuszy do pełnienia istotnej roli Partnerów/ek w procesie ewaluacji.

Niezwykle ważnym elementem wszystkich “produktów” ewaluacyjnych (raportów, broszur, streszczeń, prezentacji) jest ich przystępność językowa. Należy pamiętać o tym, że Interesariusze nie muszą być ekspertami w obszarze ewaluacji czy badań ewaluacyjnych, choć jak wspomniano powyżej ich przeszkolenie w tym zakresie może istotnie wspomóc ich aktywny udział w działaniach ewaluacyjnych oraz proces współpracy. Interesariusze nie muszą też znać tzw. slangu projektowego (np. takich pojęć jak “produkty”, “rezultaty”, “grupa docelowa”), więc warto rozpocząć współpracę od uzgodnienia znaczenia różnych pojęć, które będą się przewijać w procesie ewaluacji. Współpraca z Interesariuszami w tym zakresie może być też pomocna na etapie tworzenia narzędzi badawczych (scenariuszy wywiadów, kwestionariuszy ankiet), które powinny być dostosowane do języka osób badanych. Interesariusze powinni być pierwszym “sitem” dla wypracowywanych w toku ewaluacji narzędzi i raportów, szczególnie te osoby, które mają bezpośredni kontakt z odbiorcami ewaluowanego przedsięwzięcia czy innymi osobami, od których będą pozyskiwane informacje.

Dbłość o to, by “produkty” badań ewaluacyjnych były zrozumiałe dla Interesariuszy jest jednym z kluczowych warunków udanej współpracy. Często praktykowanym rozwiązaniem jest przygotowanie kilku “produktów” skierowanych do różnych Interesariuszy. Eksperti, którzy mają fachową wiedzę na temat badań społecznych/ewaluacyjnych będą bardziej zainteresowane kwestiami metodologicznymi, czyli tzw. “kuchnią badawczą”. W tym przypadku najlepiej sprawdzi się raport w formie obszernego dokumentu tekstowego (zbliżony formą do pracy magisterskiej), który z kolei będzie “niestrawny” dla osób zainteresowanych jedynie podsumowaniem procesu ewaluacyjnego w formie tabel wniosków i rekomendacji, streszczeń czy ulotek. Kolejna grupa Interesariuszy złożona np. z przedstawicieli/ek społeczności lokalnej (aktywistów/ek i mieszkańców/nek danej gminy) może być zainteresowana wynikami ewaluacji podanymi w formie infografiki, wywiadu czy filmu zamieszczonego w mediach lokalnych czy prezentacji multimedialnej, która zostanie przedstawiona podczas publicznych spotkań. Niewątpliwie warunkiem uzyskania informacji zwrotnej (na temat wyników ewaluacji) ze strony Interesariuszy jest dotarcie do nich z taką formą i treścią przekazu, która będzie dostosowana do ich możliwości. Ważne, by nie pomijać przy tym osób, które mogą napotkać na różne ograniczenia z racji np. swojej niepełnosprawności czy wieku. Zatem forma i zakres raportowania musi uwzględniać zróżnicowane potrzeby poszczególnych grup Interesariuszy.

Profesjonalna ewaluacja, która ma na celu wprowadzenie zmian przyczyniających się do ulepszania, rozwoju oraz sprawniejszej realizacji ewaluowanych przedsięwzięć musi włączyć różnych Interesariuszy, którzy finalnie będą wdrażać rekomendacje, będące owocem badania ewaluacyjnego. Interesariuszom bezsprzecznie należy dać przestrzeń na wnoszenie własnych celów, pytań i kryteriów ewaluacyjnych podczas tworzenia koncepcji ewaluacji, a następnie umożliwić wspieranie Ewaluatora/ki na etapie gromadzenia danych. Pomijanie Interesariuszy w procesie ewaluacji skutkuje nie tylko istotnym obniżeniem jakości prowadzonej ewaluacji, ale także zmniejsza szanse na zrealizowanie zaleceń, których są adresatami bądź których wdrożenie mogą wspomagać.

# Podsumowanie i rekomendacje

Zasadniczym problemem w procesie ewaluacji jest zbyt małe zaangażowanie części Zamawiających w merytoryczne oraz organizacyjne aspekty badań ewaluacyjnych oraz we współpracę z Interesariuszami, wspierającą wykorzystywanie wiedzy uzyskanej dzięki ewaluacji.

Na etapie formułowania koncepcji ewaluacji problem ten przejawia się reprodukowaniem stereotypowych pytań badawczych oraz niechęcią do rezygnowania z tych mniej przydatnych. Odmienne podejście wymagałoby dodatkowego zaangażowania polegającego na ustaleniu priorytetu poszczególnych pytań z perspektywy ich użyteczności w zdobywaniu wiedzy przydatnej do ulepszania ewaluowanego przedsięwzięcia. Kryteria i wymagania dotyczące ofert na przeprowadzenie ewaluacji stosowane przy zamówieniach publicznych nie zawsze są przemyślane pod kątem wyboru najkorzystniejszej oferty złożonej przez Ewaluatora/kę dysponującego odpowiednim potencjałem. Zakres gromadzonych danych związanych z danym przedsięwzięciem, bywa ustalany bez wcześniejszej oceny ich przydatności w procesie ewaluacji. Na etapie analizy danych oraz formułowania wniosków Zamawiający niejednokrotnie ograniczają się do weryfikacji formalnej zgodności zawartości raportu z opisem przedmiotu zamówienia i ofertą, nie podejmując się opiniowania prawidłowości przeprowadzonych analiz. W fazie dyskusji nad rekomendacjami często wycofują się na pozycje obserwatora lub w najlepszym razie moderatora, zamiast aktywnie uczestniczyć w dyskusji i wspierać wymianę wiedzy pomiędzy Ewaluatorem/ką a Interesariuszami.

Podłożem wymienionych powyżej problemów wydaje się deficyt kultury ewaluacyjnej, który oznacza brak nastawienia na faktyczne zdobywanie i wykorzystywanie wiedzy przydatnej do ulepszania ewaluowanych przedsięwzięć. Przy takim podejściu ewaluacja jest jedynie elementem danego projektu czy programu realizowanym pro forma bądź powierzchownie czy symbolicznie, głównie w celu sprostania narzuconemu zewnętrznemu (przez instytucję nadrzędną bądź grantodawcę) wymogowi. Takie podejście zmniejsza oczekiwania wobec Zamawiających oraz Ewaluatorów/ek, co odbija się negatywnie na jakości ewaluacji, a także obniża pozycję obu tych stron w relacjach z innymi podmiotami. Do głównych mankamentów w zakresie koncepcji ewaluacji należą: bezrefleksyjne powielanie innych koncepcji ewaluacji, nieuwzględnianie wniosków z wcześniejszych badań, proponowanie metod lub sposobów doboru prób nie zapewniających uzyskania wiarygodnych wyników, ale łatwiej dostępnych lub tańszych, kopiowanie pytań ewaluacyjnych w narzędziach badawczych bądź nieadekwatne ich adresowanie, a także przeladowanie narzędzi badawczych oraz posługiwanie się w nich językiem niezrozumiałym dla osób badanych.

W odniesieniu do analizy danych oraz wnioskowania najczęstszymi błędami są: wnioskowanie bez wystarczającego oparcia w zebranych danych, ograniczanie się do relacjonowania lub parafrazowania zebranych informacji bez ich interpretowania, a także wyciąganie błędnych wniosków z powodu nieuwzględnienia kontekstu badanych zjawisk. Niska przydatność wniosków i rekomendacji wynika często z powierzchowności przeprowadzonej analizy, braku triangulacji na etapie analizy danych, niewystarczającego zakresu pozyskanych informacji, a także obawy przed reakcją Zamawiającego na negatywne wnioski bądź rekomendacje, których wdrożenie wymagałoby znacznego wysiłku.

Krytyczny wpływ na obniżenie jakości ewaluacji mają niedostateczne zasoby na jej realizację (kadrowe, finansowe, czasowe), brak obiegu raportów ewaluacyjnych (odnoszenia się do działań innych Ewaluatorów/ek np. w drodze recenzji, opiniowania ich pracy), niewielkie przełożenie wyników ewaluacji na doskonalenie i rozwój ewaluowanych przedsięwzięć czy polityk publicznych.

Przezwyciężanie tych problemów powinno obejmować z jednej strony tworzenie i promowanie standardów prowadzenia oraz zamawiania ewaluacji, zaś z drugiej tworzenie obiegu badań ewaluacyjnych. Ponadto doskonaleniu jakości prowadzonych w Polsce ewaluacji mogą posłużyć następujące działania:

- Wprowadzanie wymagań i zachęt dotyczących nie tylko realizowania ewaluacji[10], lecz także wprowadzania – w oparciu o uzyskaną wiedzę – ulepszeń w zakresie ewaluowanych przedsięwzięć[11].

Adresatami tej rekomendacji są instytucje „nadrzędne” – z racji swojego usytuowania w strukturze administracji publicznej lub roli dysponenta funduszy – wobec podmiotów programujących lub realizujących polityki publiczne.

- Włączanie ewaluacji do prowadzonych przedsięwzięć poprzez zapewnienie zasobów niezbędnych do jej realizacji (kadrowych, finansowych, czasowych, organizacyjnych, technicznych).
- Zaplanowanie odpowiedniego momentu przeprowadzenia ewaluacji (aby np. uniknąć uruchamiania kolejnej edycji programu bez wiedzy zdobytej dzięki ewaluacji).
- (Re)definiowanie funkcji komórek odpowiedzialnych za zamawianie ewaluacji w ramach ich macierzystych instytucji: powierzanie im aktywnej roli we wspieraniu pozyskiwania i wykorzystywania wiedzy przydatnej do ulepszania polityk publicznych.
- Przewidzenie w planie ewaluowanego przedsięwzięcia zadania polegającego na wdrożeniu rekomendacji sformułowanych w toku procesu ewaluacyjnego.

Adresatami ww. zaleceń są instytucje administracji publicznej, a także inne podmioty (np. organizacje pozarządowe) prowadzące różne inicjatywy w ramach polityk publicznych.

- Wzmacnianie zasobów wiedzy Zamawiających, zarówno w zakresie ewaluacji i metod badawczych, jak i poszczególnych dziedzin polityk publicznych.

Adresatami tej rekomendacji są podmioty, których zadania obejmują wspieranie ewaluacji np. poprzez organizowanie konferencji, wydawanie publikacji oraz inne formy wymiany wiedzy.

[10] Takie (przydatne) wymagania określono w Ustawie o zasadach prowadzenia polityki rozwoju, a także w wydanych przez Ministra Funduszy i Polityki Regionalnej Wytycznych dotyczących ewaluacji polityki spójności na lata 2021-2027.

[11] Na przykład jeżeli instytucje odpowiedzialne za wdrażanie projektów/programów są oceniane przede wszystkim pod względem tempa wydatkowania środków publicznych oraz aspektów formalnych, kwestia doskonalenia tych przedsięwzięć łatwo może zejść na zbyt daleki plan.

# Polecana literatura

- Bartosiewicz-Niziołek Monika. 2013. Dobre praktyki w zakresie ewaluacji z perspektywy zamawiającego. W: Kiedrowska, Anna, Szlązak Małgorzata, red.: O ewaluacji z różnych perspektyw. Refleksje i wskazówki na temat kształtowania jakości działań w polityce społecznej, Kraków: Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej w Krakowie, <https://rops.krakow.pl/dzial-publikacje/o-ewaluacji-z-roznych-perspektyw-refleksje-i-wskazowki-na-temat-ksztaltowania-jakosci-dzialan-w-polityce-spoecznej-2013>
- Chrościcka Anna. 2013. Czym nie jest ewaluacja w obszarze pomocy oraz integracji społecznej. W: Kiedrowska, Anna, Szlązak Małgorzata, red.: O ewaluacji z różnych perspektyw. Refleksje i wskazówki na temat kształtowania jakości działań w polityce społecznej, Kraków: Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej w Krakowie, <https://rops.krakow.pl/dzial-publikacje/o-ewaluacji-z-roznych-perspektyw-refleksje-i-wskazowki-na-temat-ksztaltowania-jakosci-dzialan-w-polityce-spoecznej-2013>
- Evalu, 2019. Metaanaliza wyników badań ewaluacyjnych dotyczących oceny wsparcia z EFS
- Korporowicz Leszek. 2008. Interakcyjne aspekty procesu ewaluacyjnego: pomiędzy analizą a anowaniem zmian społecznych. W: Haber Agnieszka, Szałaj Maciej (red.). Środowisko i warsztat ewaluacji. Warszawa, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości
- Kupiec Tomasz. 2015. Co możemy zrobić by zwiększyć poziom wykorzystania ewaluacji? Wnioski z badania Instytucji Zarządzających Regionalnymi Programami Operacyjnymi 2007-2013, [https://www.researchgate.net/publication/280385562\\_Co\\_mozemy\\_zrobic\\_by\\_zwiekszyć\\_poziom\\_wykorzystania\\_ewaluacji\\_-\\_wnioski\\_z\\_badania\\_Institucji\\_Zarządzających\\_Regionalnymi\\_Programami\\_Operacyjnymi\\_2007-2013](https://www.researchgate.net/publication/280385562_Co_mozemy_zrobic_by_zwiekszyć_poziom_wykorzystania_ewaluacji_-_wnioski_z_badania_Institucji_Zarządzających_Regionalnymi_Programami_Operacyjnymi_2007-2013)
- Maziarz M., T. Piekot, M. Poprawa, B. Broda, A. Radziszewski, G. Zarzeczny, 2012, Język raportów ewaluacyjnych, Warszawa: Ministerstwo Rozwoju Regionalnego <http://ppp.uni.wroc.pl/pliki/jezyk-raportow-ewaluacyjnych.pdf>
- Minister Funduszy i Polityki Regionalnej: Wytyczne dotyczące ewaluacji polityki spójności na lata 2021-2027 [https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/110684/wytyczne\\_ewaluacja\\_240822.pdf](https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/110684/wytyczne_ewaluacja_240822.pdf)
- Olejniczak, Karol, Tomasz Kupiec, Estelle Raimondo. 2014. Brokerzy wiedzy. Nowe spojrzenie na rolę jednostek ewaluacyjnych. W: Haber, Agnieszka, Karol Olejniczak, red.: (R)ewaluacja 2. Wiedza w działaniu. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, [https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/21975rewaluacja2\\_haber\\_agnieszk a.pdf](https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/21975rewaluacja2_haber_agnieszk a.pdf)
- Olejniczak, Karol, Tomasz Kupiec, Kathryn Newcomer. 2017. Learning from evaluation – the knowledge users perspective, [https://www.researchgate.net/publication/350878154\\_Learning\\_from\\_evaluation\\_-\\_the\\_knowledge\\_users\\_perspective](https://www.researchgate.net/publication/350878154_Learning_from_evaluation_-_the_knowledge_users_perspective)

# Autorzy

## Tomasz Płachecki



Jest badaczem społecznym, absolwentem Instytutu Socjologii Uniwersytetu Warszawskiego i Szkoły Nauk Społecznych IFiS PAN. Ewaluacją zajmuje się od 2005 roku. Od tego czasu pracował jako badacz – w firmach badawczych, urzędzie miasta oraz instytucie naukowym. Kierował z powodzeniem kilkudziesięcioma diagnozami i ewaluacjami, prowadzonymi głównie na zamówienie ministerstw (odpowiedzialnych za rozwój regionalny i politykę społeczną), urzędów marszałkowskich, urzędów miast oraz instytucji kultury. Jest współautorem kilkudziesięciu raportów. Ma także doświadczenie, choć mniejsze niż w badaniach, w programowaniu polityk publicznych. Członek Polskiego Towarzystwa Ewaluacyjnego.

## Monika Bartosiewicz-Niziołek



Niezależna ewaluatorka, absolwentka Wydziału Psychologii Uniwersytetu Warszawskiego, studiów doktoranckich w Szkole Nauk Społecznych i Podyplomowego Studium Ewaluacji Projektów na Uniwersytecie Warszawskim. Pierwsze doświadczenia w prowadzeniu ewaluacji zdobyła w połowie lat 90-tych uczestnicząc w przedsięwzięciach międzynarodowych. Prezeska Polskiego Towarzystwa Ewaluacyjnego, członkini i mentorka European Evaluation Society, przedstawicielka PTE w NESE. Od wielu jest zaangażowana w działalność edukacyjną PTE – koordynuje i współprowadzi szkolenia z zakresu ewaluacji i badań społecznych skierowanych do różnych podmiotów (publicznych, prywatnych oraz NGO).

## Dane kontaktowe

Polskie Towarzystwo Ewaluacyjne  
ul. Wóycickiego 1/3, bud. 23 s. 313.  
01-938 Warszawa  
tel. 570-785-308

e-mail: [pte@pte.org.pl](mailto:pte@pte.org.pl)  
<https://pte.org.pl>  
[https://twitter.com/PTE\\_Ewaluacja](https://twitter.com/PTE_Ewaluacja)